خراسان بزرگ:سال سوم،شماره(۷)، تابستان۱۳۹۱
Quarterly bulletin of Greater Khorasan:Vol.3, No. 7, Summer 2012

# واکاوی سازوکارهای مدیریت بحـران بـاتوجـه‌بـه معنویـات در شاهنامهٔ فردوسی طوسی

**محسن مرادی [۱]، عاطفه کلانی‌پور [۲]**

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۴/۲۶
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۶/۸

**چکیده**

مدیران همواره در ادارهٔ سازمان‌ها با شرایط غیرقابل پیش‌بینی و بحرانی روبه‌رو هستند و در ایـن شـرایط نیاز دارند که دربارهٔ اوضاع بحرانی سریع و فوری تصمیم بگیرند. اما ممکن است به‌دلیل کمبـود اطلاعـات از آینده یا اضطراب و نگرانی‌هایشان نتوانند تصمیمات اثربخش و کارایی بگیرند. در این مرحله از تصمیم‌گیـری، مدیریت اسلامی از توکل به خدا برای گرفتن تصمیمات خود بهره می‌برد. ما در این مقاله ابتدا مفهوم بحـران در مدیریت را بررسی مـی‌کنـیم. بعـد از آن بـه تصـمیم‌گیـری در شـرایط بحرانـی و توجـه بـه معنویـات در تصمیم‌گیری اسلامی می‌پردازیم. سپس به بررسی شرایط بحرانی که فردوسـی در اثـر خـود «شـاهنامه» بـا استفاده از معنویات از آن عبور کرده است، اشاره می‌کنیم.

**واژگان کلیدی**

بحران، تصمیم‌گیری، توکل، فردوسی، معنویات

[۱] استادیار گروه مدیریت دانشگاه بین‌المللی امام‌رضا(ع).
[۲] دانشجوی کارشناسی‌ارشد مدیریت تحول دانشگاه فردوسی مشهد.

**مقدمه:**

ما در شرایط مختلفی دچار بحران می‌شویم. مفهوم بحران می‌تواند به‌معنای انحراف از وضعیت تعادل باشد (بوس،[1] ۱۹۹۳: ۶۴). لارس اسمیت، رئیس مؤسسهٔ بحران، واژهٔ بحران را به این صورت تعریف می‌کند: یک اغتشاش عمده در سازمان که دارای پوشش خبری گسترده‌ای شده و کنجکاوی مردم دربارهٔ این موضوع بر فعالیت‌های عادی سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند اثر سیاسی، قانونی، مالی و دولتی بر سازمان بگذارد (گاتز جاک، ۱۳۸۳: ۶). در شرایطی که سازمان در بحران قرار دارد، ما باید بتوانیم آن بحران را مدیریت کنیم. مدیریت بحران عبارت است از تلاش نظام‌یافته توسط اعضای سازمان همراه با ذی‌نفعان خارج از سازمان، درجهت پیشگیری از بحران‌ها یا مدیریت اثربخش آن در زمان وقوع (مک‌کان‌کی،[2] ۱۹۷۸: ۴۵).

شرط اساسی برای موفقیت مدیریت بحران، تصمیم‌گیری اثربخش است. تصمیم‌گیری اثربخش به تصمیم‌گیری‌ای اطلاق می‌شود که فرد بتواند نتیجهٔ حاصل از تصمیم‌گیری را به حداکثر، یا به میزان مطلوب برساند (رابینز، ۱۳۸۹: ۲۶۷). ولی اکثر مدیران در شرایط بحرانی به‌خاطر اضطراب و نگرانی‌هایی که دارند و به‌دلیل پیچیده‌بودن شرایط محیطی، تصمیم‌گیری کارا و اثربخشی نمی‌گیرند. در این شرایط یکی از اقداماتی که مدیران می‌توانند انجام دهند توکل بر خداوند متعال است.

توکل پایگاهی اعتقادی به‌ویژه در بین مسلمانان دارد و بعضی از مدیران در تصمیم‌گیری به آن تمسک می‌جویند. توکل به‌معنای واگذارکردن امور خود به تدبیر وکیل دارای اختیار مطلق و اعتماد بر کفایت کفیل علی‌الاطلاق ارزاق است (جوادی‌آملی، ۱۳۸۰: ۲). در اغلب اوقات، تصمیم‌گیرنده در راه اتخاذ تصمیم به مدد و کمک و نقطهٔ اتکایی نیاز دارد تا بدون ترس و هراس تصمیم لازم را اخذ کند. توکل این نقطهٔ اتکا و قوت قلب را برای مدیران فراهم می‌کند. توکل به خدا به‌عنوان نشانه‌ای از ایمان فرد باعث می‌شود که ترس و ضعف از مدیران دور شود. همان‌طورکه کلانتری و دانایی‌فر بیان کرده‌اند، تصمیم‌گیرنده باید برای رسیدن به بهترین تصمیم، به خدا تکیه و توکل کند و اوضاع غیرقابل پیش‌بینی در اجرای تصمیم را به خدا واگذارد (کلانتری و دانایی‌فر، ۱۳۷۸: ۶۹). همان‌گونه که رستم و اسفندیار در هفت‌خان شاهنامه با بحران‌ها و شرایط پیش‌بینی‌ناپذیری روبه‌رو هستند و در هر مرحله نام یزدان پاک را بر زبان می‌آورند یا حتی بعد از عبور از شرایط بحرانی، رستم نام یزدان را بر زبان خود جاری می‌کند. چنان‌که در خان سوم، هنگامی‌که رستم پس از غلبه بر اژدها، به پیکر سهمناک او که سراسر غار را پوشانده است می‌نگرد، حیران شده و به یزدان پاک پناه می‌برد و با خشوع تمام می‌گوید که این‌همه رزم‌آوری و فر و دانش از اوست:

تهمتن بترسید و بس در شگفتی بماند
همی پهلوان نام یزدان بخواند
به آب اندر آمد سر و تن بشست
نگهدار جز پاک یزدان نجست
به یزدان چنین گفت کای دادگر
تو دادی مرا دانش و زور و فر
(شاهنامه: ۲۶۱)

باتوجه‌به مطالب گفته‌شده، از آنجایی که به جنبه‌های معنوی در مدیریت بحران در نوشته‌های قبلی توجهی نشده است و باتوجه‌به این مورد که در شاهنامهٔ فردوسی برای عبور از بسیاری از شرایط بحرانی، مانند عبور رستم و اسفندیار از هفت‌خان، به معنویات و توکل بر خدا توجه شده است، این مقاله به بررسی نقش جنبه‌های معنوی در شرایط بحرانی و مدیریت آن با توجه به اشعار فردوسی در شاهنامه، توجه می‌کند.

---

1. Booth
2. Mc Conkey

## ۲. ضرورت و اهداف تحقیق

برای جلوگیری از شدیدشدن بحران، ازبین‌نرفتن روابط و مصمون‌ماندن سازمان‌ها در مقابل تهدیدات و وقایع ناگوار، وجود مدیریت بحران ضروری است (هانگ و لیچتنتال،[1] ۱۹۹۹: ۱۳). یکی از جنبه‌های مهم در مدیریت و به‌ویژه مدیریت بحران، تصمیم‌گیری است. در بعضی از مواقع، در شرایط بحرانی مدیران به‌خاطر اضطرابی که دارند، نمی‌توانند درست تصمیم بگیرند و در این مواقع به خداوند توکل می‌کنند.

جایگاه توکل و اعتماد بر وعده‌های خدا و اهمیت آن از دیدگاه اسلامی بسیار روشن است. آنچه از متون دینی ما درک می‌شود، این است که انسان باید قبل، حین و بعد از تصمیم‌گیری خود را به خدای قادر و توانا واگذارد. چراکه انسان هرگز نمی‌تواند نسبت‌به آینده و صلاح فرد و جامعه با کمال قطع و یقین سخن بگوید و به‌طور روشن و وضوح آینده را ببیند (جوادی‌آملی، ۱۳۷۲: ۲).

به‌طورکلی، هدف از این تحقیق این است که چگونه می‌توانیم با استفاده از معنویات در تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی، مانند مصادیق گفته‌شده در شاهنامه، با بحران مقابله کنیم.

## ۳. مبانی نظری

۱.۳. بحران: مفهوم بحران می‌تواند به‌معنای انحراف از وضعیت تعادل رابطهٔ سازمان با محیط باشد یا به‌معنی خصوصیت محیطی باشد که سازمان مجبور است به‌صورت مستمر از آن آگاهی داشته باشد (بوس، ۱۹۹۳: ۶۴). البته همیشه موقعیت‌های بحرانی به‌صورت ناگهانی خود را نشان نمی‌دهد. براساس طبقه‌بندی که انجام شده است، دو دسته بحران وجود دارد:

۱. بحران ناگهانی: این بحران به‌صورت ناگهانی و غیرقابل‌پیش‌بینی بروز می‌کند.

۲. بحران تدریجی: از یک‌سری مسائل بحران‌خیز شروع می‌شوند و در طول زمان تقویت شده و تا یک سطح آستانه ادامه می‌یابند و سپس بروز پیدا می‌کنند (هانگ و لیچتنتال، ۱۹۹۹: ۱۴).

یک بحران فقط یک فاجعه، مانند یک رکود اقتصادی، سقوط هواپیما، اعتصاب و... نیست؛ بلکه در هر موقعیت و در هر لحظه ما می‌توانیم با بحران‌هایی روبه‌رو شویم که نیاز به تصمیم‌گیری فوری و اثربخش برای مقابله با آن بحران را داشته باشیم. یک بحران سازمانی، پدیده‌ای با احتمال وقوع کم و تأثیرگذاری زیاد است که قابلیت اجرایی سازمان را تهدید می‌کند و از مشخصهٔ آن مبهم‌بودن عامل، مبهم‌بودن تأثیرات و وسایل حل آن است و تصمیمات مربوط‌به آن باید به‌سرعت اتخاذ شود (وی و شاین،[2] ۲۰۰۱: ۴).

### ۲.۳. تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف است. بنابراین مستلزم تعیین و انتخاب راه‌حل‌های پیشنهادی است که منجر به ایجاد شرایط ایدئال جهت انجام موفقیت‌آمیز فعالیت‌ها می‌شوند. این فرایند با وجود یک مسئله آغاز شده و با انتخاب و اجرای یک راه‌حل به‌پایان می‌رسد (کریتنر و کینیکی، ۱۳۸۴: ۳۱۳). تصمیم‌گیری عبارت از کیفیت نفسانی است که از نحوهٔ رابطهٔ بین تصمیم‌گیرنده و مورد تصمیم ایجاد شود و شخص تلاش و جدیت دارد که آن تصمیم را عملی سازد و تحقق بخشد. به‌عبارت‌دیگر تصمیم و اراده کیفیتی نفسانی است که بیانگر پیوند ناگسستنی بین انسان مصمم و عمل است و تا آن عمل و تصمیم در خارج تحقق نیابد، شخص از سعی و تلاش خود نخواهد کاست. ازآنجاکه عمل، آیت و نشانهٔ صاحب عمل است و بیانگر شخصیت و هویت حقیقی اوست، تصمیم نیز خود فعلی انسانی است و به‌تعبیر برخی بزرگان، هدیه و ارمغانی الهی است که نشانگر چهره و صورت باطن تصمیم‌گیرنده است. به‌طور روشن‌تر آنچه انسان را به‌عمل و کار وا می‌دارد و او را به صحنهٔ عمل می‌کشاند، همانا اعتقاد و ایمان

---

1. Hwang; Lichtenthal

2. Wei; Shiyn

انسانی است که آن نیز مبتنی‌بر جهان‌بینی و نگرش اصلی و اولی هر انسان به جهان است. مبدأ و منشأ تصمیم هر انسان و علت فاعلی آن، ایمان و اعتقاد انسانی است. در هر مکتبی، این علت و شکل تصمیم بسته به ارزش‌های اعتقادی و مکتبی است (جاسبی، ۱۳۸۰: ۱۶۱).

مدیران همواره در انجام وظایف خود به تصمیم‌گیری می‌پردازند. در بسیاری اوقات در تصمیم‌گیری، فرد یا گروه تصمیم‌گیرنده ممکن است از جهت مخاطرات ناشی از تصمیم، بیم و وحشت داشته باشند و در اتخاذ تصمیم مردد شوند (الوانی، ۱۳۶۹: ۱۳۱). تردید و ترس در تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده و عدم اطمینان امروزی برای مدیران، رو به افزون است و عوامل اثرگذار و تغییرات آن گاهی باعث می‌شود که مدیران نتوانند تصمیم‌های لازم را اتخاذ کنند. در این شرایط مدیران در هنگام تصمیم‌گیری به نقطهٔ اتکایی نیاز دارند تا بدون ترس و هراس به اخذ تصمیم بپردازند. توکل به خدا این نقطهٔ اتکا را فراهم می‌کند و مدیران در این شرایط می‌توانند از تصمیم‌گیری الهی ــ عقلایی استفاده کنند.

در الگوی تصمیم‌گیری الهی ـ عقلایی، مدیر در پرتو اعتقادات و ارزش‌های اسلامی، علاوه‌بر رعایت مراحل تعیین‌شده و استفاده از دانش و اطلاعات خود و دیگر افراد ذی‌صلاح، با اتکال به خداوند و استمداد از او، با روحیه‌ای قوی و قلبی مطمئن اقدام به اتخاذ تصمیم کرده و از تزلزل روحیه، اضطراب و تردید مصون خواهد بود. امنیت خاطر حاصل از اتکال به خداوند، موجب تقویت بعد عقلایی تصمیم‌گیری نیز خواهد شد. مدیر اسلامی بنابر ساختار اعتقادی و ارزش ذهن خویش به‌سوی استعانت از خداوند برای فائق‌آمدن بر متغیرهای محیطی غیرقابل کنترل با تصمیم خود متمایل است. انسان درنهایت کمال، در برابر قدرت خداوند ناتوان است و مدیران همواره باید به او توکل داشته باشند تا در بهره‌مندی از پیشامدهای غیرِمتقربه و بحرانی، رحمت‌های خود را مشمول حال آنان نماید (جاسبی، ۱۳۸۰: ۱۶۲). این موارد را به‌خوبی می‌توان در آیات قرآن مشاهده کرد: «وَ شاوِرهُم فی الْـأمْرِ فَـاِذا عَزَمْـتَ فَتَوَکلْ عَلی اللّـهَ اِنَّ اللّـهَ یحِـبُّ الْمُتَـوکلّین»؛ در کارها مشورت نما، لیکن آنچه تصمیم گرفتی با توکل به خدا انجام ده که خدا آنان را که به او اعتماد کنند دوست دارد.[۱]

«وَ اِنْ تَصبِروا وَتَتَّقوا فَاِنَّ ذلِک مِن عَـزْمِ الْـاُمور»؛ و اگر صبر پیشه کرده و پرهیزگار شوید [البته پیروز خواهید شد] که آن‌ها اسباب تصمیم‌گیری در کارهاست.[۲]

## ۳.۲. توکل

همان‌طورکه بیان شد در شرایط بحرانی و غیرقابل پیش‌بینی می‌توان توکل کرد. توکل در اصطلاح عبارت است از اعتقاد به خداوند متعال در جمیع امور، تکیه بر ارادهٔ او و اعتقاد به اینکه او آفرینندهٔ سبب‌ها و چیره بر همهٔ آن‌هاست. توکل یعنی هیچ فاعلی جز خداوند در جهان هستی وجود ندارد و بالاتر از او قدرتی نیست و بالاتر از علم او علمی نیست (زارعی متین و کاویانی، ۱۳۸۲: ۱۹).

مدیری که با اخلاق اسلامی و روح توکل بر خدا و اعتماد بر قدرت بی‌نهایت الهی تربیت یافته است، هنگام بروز خطرها و بحران‌ها خود را نمی‌بازد و متانت و آرامش خود را از دست نمی‌دهد و طبعاً چنین مدیری تصمیم‌های عاقلانه‌تر و سنجیده‌تر اتخاذ می‌کند و بهتر می‌تواند روحیهٔ کارمندان و زیردستان را تقویت کند و آن‌ها را به فرجام نیک امیدوار سازد و از یأس و نومیدی و خودباختگی نجات دهد (جاسبی، ۱۳۸۰: ۱۶۲).

حضرت علی(ع) می‌فرمایند: «قضا و قدر الهی بر حسابگری [بنده چیزی را برای خودش خواستن] پیشی می‌گیرد. پس نباید شخص دست از توکل برداشته و به تدبیر و اندیشهٔ خود اطمینان کند.»

---

[۱]. آل‌عمران، ۱۵۹.

[۲]. آل‌عمران، ۱۸۶.

حال نگاهی گذرا می‌اندازیم به شخصیت معنوی فردوسی و اثر شاهکار او، شاهنامه، در ارتباط با شرایط بحرانی و تصمیم‌گیری در آن شرایط با توجه به ابعاد معنوی که فردوسی به آن‌ها اشاره کرده است.

در میان شاعران ایران زمین، فردوسی طوسی جایگاهی ویژه دارد. او در جای‌جای شاهنامه، انسان را به خداپرستی دعوت می‌کند و آن را نشانهٔ خردمندی و یگانه راه سعادت می‌داند.

خداوند کیوان و گردان سپهر — خداوند ناهید و رخشندهٔ مهر
سخن هیچ بهتر ز توحید نیست — به ناگفتن و گفتن، ایزد یکی است

او یأس و ناامیدی از رحمت الهی را سرآغاز بدبختی می‌شمرد:

از او نیک‌بختی نیابد بسی — چو نومید گردد زِ یزدان کسی

ایرانیان یزدان‌شناس‌اند و هرگز ستایش یزدان را از یاد نمی‌برند. شاهان و پهلوانان ایرانی، قبل از هر کار مهم و حتی قبل از تصمیم‌گیری‌های حساس و نیز پس از ختم هر امر مهم و همچنین به پاس یافتن هر موهبت و موفقیت، ایزد پاک را می‌ستایند و شکر می‌گزارند. ستایش یزدان، غالباً با ذکر صفات، به‌خصوص دادگری او، همراه است:

به یزدان چنین گفت که ای دادگر — تو دادی مرا دانش و زور و فر

پهلوانان ایرانی باور دارند که زور بازو و نیروی پهلوانی آنان که همواره موجب توفیق و پیروزی بر دشمنان بدسگال می‌شود، عطیهٔ الهی است و بنابر همین باور است که در نیایش‌های خود، پیوسته این نکته را اذعان می‌دارند و هرگز دچار عجب و غرور بیجا نمی‌شوند.
حال نگاهی می‌اندازیم به تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی افرادی که تجسم ذهن فردوسی هستند و در هر مرحله از تصمیم‌گیری به یزدان پاک توکل می‌کنند و از او یاری می‌طلبند.

اگر به هفت‌خان رستم و اسفندیار بنگریم، می‌توانیم ابعاد معنوی را در گذر این قهرمانان از شرایط بحرانی درک کنیم. هفت‌خان گذشتن از خطرها برای رسیدن به هدف است و رستم و اسفندیار دشوارترین راه و کوتاه‌ترین راه را برای حل بحران انتخاب کردند.

در خان اول اسفندیار، او پس از کشتن گرگ‌ها گامی بزرگ در مسیر خودیابی برمی‌دارد و این پیروزی را لطف یزدان پاک می‌داند. اسفندیار که پس از پایان خان اول به خون اهریمنان آغشته شده است، پس از پیروزی غسل می‌کند و خود را با آب، نماد تزکیه، تطهیر می‌کند و به نیایش پروردگار می‌پردازد.

به آب اندر آمد سر و تن بشست — نگهدار جز پاک یزدان نجست
چنین گفت کای داور داد و پاک — به‌دستم ددان را تو گردی هلاک
(شاهنامه: ۲۶۱)

در این مرحله اشاره به مدیریت بر خود می شود. مدیریت بر خود به‌معنای کنترل رفتار خود به‌منظور شناسایی و استفادهٔ بهینه از نیروهای همهٔ ابعاد وجودی خود مانند ذهنی‌شناختی، روحی‌روانی، عاطفی‌احساسی و فیزیکی جسمی است. مدیریت بر خود کلید شناسایی منابع قدرت درونی و استفادهٔ بهینه از آن‌ها و درنتیجه

افزایش فراوان سطح بهره‌گیری از نیروهای درونی است. به‌کارگیری تمام نیروهای جسمی و ذهنی و روانی خود، موفقیت در عرصهٔ بیرون را به‌دنبال دارد (رضایی‌زاده، ۱۳۸۵: ۱۴). بنابراین در خان اول، اسفندیار بعد از کشتن گرگ‌ها و عبور از این مرحله به نیروهای درونی خود پی می‌برد و از این بابت خدا را سپاس می‌گوید.

در خان دوم رستم، او با تشنگی و گرما مبارزه می‌کند و در این شرایط بحرانی از خداوند یاری و کمک می‌خواهد .

پیاده شد از اسب ژوبین به‌دست    همی رفت پویان بکردار مست
نمی‌دید بر چاره جستن رهی    سوی آسمان کرد روی آنگهی
چنین گفت کای داور دادگر    همه رنج و سختی تو آری بسر
گر ایدون که خشنودی از رنج من    بدان گیتی آکنده شد گنج من

خداوند به‌خاطر صبر رستم درمقابل تشنگی و توسلش به درگاه یزدان، برای او میشی را می‌فرستد که راهنمای او در این مرحله است و رستم را به‌سوی چشمهٔ آب هدایت می‌کند.

تن پیلوارش چو این گفته شد    که از تشنگی سست و آشفته شد
همانگه یکی میش نیکوسرین    بپیمود پیش تهمتن زمین
از آن رفتن میش اندیشه خاست    بدان گفت آبشخور اینجا کجاست
همانا که بخشایش کردگار    فراز آمدست اندرین روزگار

صبر به‌معنای حفظ نفس از اضطراب و جزع و سکون و آرامش‌یافتن آن است (التحقیق فی کلمات القرآن الکریم، ج۶: ۲۰۶). البته در اذهان عمومی، صبر به‌معنای سکوت‌کردن و تسلیم‌شدن و دست‌کشیدن از تلاش است؛ اما با بررسی منابع اسلامی روشن می‌شود که صبر برخلاف این برداشت غلط، به‌معنای ایستادگی دربرابر حوادث و درگیری مداوم با مشکلات است (معانی الاخبار، ۲۶). و خداوند هم به‌خاطر صبر افراد در این مرحله به آن‌ها پاداش می‌دهد.

در خان چهارم رستم، زن جادوگری که با لشکری از دیوان در آن نزدیکی می‌زیست، خود را به‌صورت زنی زیبا به رستم نمایان کرد. رستم در میان گفت‌وگوی خود با زن به ستایش یزدان پرداخت. جادوگر چون نام پروردگار را بشنید، چهره‌اش سیاه شد

چو آواز داد از خداوند مهر    دگرگونه گشت جادو به چهر
روانش گمان نیایش نداشت    زبانش توان ستایش نداشت
سیه گشت چون نام یزدان شنید    تهمتن سبک چون درو بنگرید

پس رستم برای رهایی از شر جادو و اسیرشدن در دام جادوگر، نام یزدان پاک را بر زبان می‌آورد و در این مرحله پیروز می‌شود.

در این مرحله به توکل به خداوند اشاره می‌شود. توکل در لغت به‌معنای اعتمادکردن است و در اصطلاح عرفانی اعتماد به خدا و مأیوس‌شدن از مردم است (جرجانی، ۱۳۷۵: ۶۲). توکل از مهم‌ترین مقامات عرفانی است و سالک باید تمام تلاش خود را برای تحصیل این مقام

به‌کار گیرد. اهمیت توکل تا بدان حد است که اگر کسی به تحصیل آن توفیق یابد، خداوند مائده‌های آسمانی خویش را نصیبش می‌کند (نهج‌البلاغه، ۱۳۸۴: ۱۰۷).

از نظر امام‌علی(ع) جز خدا موجودی سزاوار توکل نیست؛ چراکه او هیچ پناهنده‌ای را نمی‌راند: «هیهات هیهات انت اکرم من ان تضییع من ربیته او تبعد من آویته او تسلم الی البلاء من کفیته» (قمی، ۱۳۷۰: ۱۱۵). توکل یکی از پایه‌های اساسی ایمان است. پس سراپردهٔ ایمان استحکام نمی‌یابد، مگر اینکه پایه‌های آن محکم شود. مجلسی بیان می‌کند: «ایمان چهار رکن دارد: توکل بر خدا، واگذاری امر به او و خشنودی به قضا الهی و تسلیم امر به خدا» (مجلسی، ۱۴۰۳: ۱۵۷). همچنین توکل عامل بهره‌مندی از نعمات الهی و امدادهای غیبی است (نهج‌البلاغه، ۱۳۸۴: ۱۰۵). برای جلب عوامل و نیروهای مادی و غیرمادی خارج از حیطهٔ دانش و قدرت باید به خداوند توکل داشت. توکل عنصری بازدارنده و راکدکننده نیست؛ بلکه عنصری مثبت و نوید بخش و محرک است. در مشاوره تکیه بر نیروی عقل گروهی است و در توکل اتکال به خدای متعال است. پس مشاوره و توکل مکمل هم تلقی می‌شوند (جاسبی، ۱۳۸۰: ۱۶۲). این است که قرآن کریم در آیهٔ ۱۵۹ سورهٔ آل عمران، بشارت می‌دهد: «در کارها مشورت نما، لیکن آنچه تصمیم گرفتی با توکل به خدا انجام ده که خدا آنان را که به او اعتماد کنند، دوست دارد.» پس در این مرحله، رستم با توکل بر خداوند و ایمانی که او به امدادهای غیبی داشت، از دست جادوگر نجات یافت و این بحران را پشت سر گذاشت.

در خان ششم اسفندیار، او در این خان با برف و کولاک مواجه می‌شود. این برف نمادی از نیروهای اهریمنی و مشکلات دشوار است. اسفندیار برای رهایی از این خان از پشوتن، برادرش، می‌خواهد تا به درگاه الهی دعا کند؛ زیرا می‌داند در اینجا دیگر نیروی مردی به‌کار نمی‌آید و لطف یزدان باید او را از این مخمصه برهاند. پس خطاب به برادر و سپاهیان چنین می‌گوید: «ما تا اینجا دادمردی بدادیم، اینک حق بندگی مانده است. بیایید تا به درگاه خداوند روی آوریم و در خانهٔ او زنیم و از او بخواهیم تا این بلا از ما دور شود.» پشوتن طرف‌دار راستی و حق است و برخلاف برادرش اسفندیار که فردی افراطی است، شخصیتی معتدل دارد و مانند سیاوش حالتی عرفان‌منش در اوست و وی در روایات دینی از جاودانان است. بنابر آنچه در شاهنامه آمده است، بارش برف با بادی سرد آغاز می‌شود و توقف آن نیز در پی بادی خوش و بهاری است که با دعای پشوتن و دیگران شروع به وزیدن می‌کند (نصراصفهانی و جعفری، ۱۳۸۸: ۱۵).

ببارید از ابر تاریک برف / زمینی پر از برف و بادی شگرف
سه روز و سه شب هم بدان سان به دشت / دم باد ز اندازه اندر گذشت
هوا پود گشت ابر چون تار شد / سپهبد از آن کار بیچار شد
به آواز پیش پشوتن بگفت / که این کار ما گشت با درد جفت
همه پیش یزدان نیایش کنید / بخوانید و او را ستایش کنید
مگر کاین بلاها ز ما بگذرد / کزین پس کسی مان بکس نشمرد
پشوتن بیامد به پیش خدای / که او بود بر نیکویی رهنمای
نیایش ز اندازه بگذاشتند / همه در زمان دست بر داشتند
همانگه بیامد یکی باد خوش ببرد / ابر و روی هوا گشت کش
چون ایرانیان را دل آمد به جای / ببودند بر پیش یزدان به پای

(شاهنامه: ۳۴۹)

نکته‌ای که در این خان به‌چشم می‌خورد، دعا به درگاه خداوند است. در میان اعمال عبادی، دعا از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ چراکه بهترین و والاترین کارها نزد خداوند با اوست. دعا نشان‌دهندهٔ شناخت و معرفت خالق است، دعا بیانگر عجز و ضعف انسان در برابر خداوند است و نیز وسیلهٔ جذب اعتنا و زمینه جلب رحمت الهی است.

«قُل ما یَعْبَؤا بِکمْ رَبّی لَولا دُعاءَکم»؛ ای پیامبر! به مردم بگو: اگر دعای شما نباشد، پروردگارم هیچ اعتنا و توجه و نظری به شما نکند.[۱]

همین دعا به درگاه باری تعالی بود که اسفندیار را از خان ششم نجات داد و به موفقیت رسانید.

## نتیجه‌گیری

ما در این مقاله جنبه‌های معنوی تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی را با توجه به مصادیق گفته‌شده در شاهنامه بررسی کردیم. امروزه بیشتر مدیران برای تصمیم‌گیری کارا و اثربخش در شرایط بحرانی و غیرقابل پیش‌بینی به دنبال نقطهٔ اتکایی هستند که بدون ترس و هراس، تصمیم گرفته‌شده را اجرا کنند و آن تکیه‌گاه و نقطهٔ اتکا خداوند است. در تصمیم‌گیری الهی—عقلایی، در تمام مراحل تصمیم‌گیری و اجرا، به‌خصوص به هنگام اتخاذ تصمیم، توکل و اتکا به خداوند قادر متعال مورد تأکید است. بنابراین در مدیریت اسلامی یادآور می‌شویم که افراد و مدیران ازطریق توسل به این مرجع فیاض، از روبه‌روشدن با شرایط نامعلوم و توسل‌جستن به شانس و احتمال، نجات می‌یابند و با ارادهٔ قوی و قاطعیت و بدون تراس و هراس از شکست، اقدام به تصمیم‌گیری می‌نمایند. به تعبیر دیگر، مدیر اسلامی به تبعیت از الگوی تصمیم‌گیری الهی-عقلایی، ذات اقدس خداوندی را در انجام تصمیم و حصول نتایج بهینه به مشارکت می‌طلبد و می‌دانیم که خداوند رحمان، خود بشارت داده است که:

«...لیکن آنچه تصمیم گرفتی با توکل بر خدا انجام ده که خداوند آنان را که به او اعتماد می‌کنند، دوست می‌دارد و یاری می‌کند.»[۲]

همچنان که بیان شد، در شاهنامهٔ فردوسی هم مصادیق بسیاری از توکل و یاد خداوند متعال دیده می‌شود. مانند رستم و اسفندیار که در بعضی از خان‌ها برای پیروزشدن، نام یزدان پاک را بر زبان می‌آورند. بنابراین می‌توان گفت شاهنامه کتابی است که علاوه‌بر جنبه‌های حماسی و ادبی و... به جنبه‌های معنوی هم پرداخته است. آنچه گذشت شمه‌ای از برجستگی‌های شاهنامه، اثر بزرگ حکیم توس، بوده است. امید است که توانسته باشیم در این مقاله به جنبه‌های معنوی شاهنامه که کم‌رنگ‌تر از بقیهٔ موارد است، پرداخته باشیم.

---

[۱]. فرقان، ۷۷.

[۲]. آل‌عمران، ۱۵۹.

## فهرست منابع

**قرآن کریم**

استادولی، حسین(۱۳۸۴)؛ **نهج‌البلاغه**، تهران: اسوه.

التحقیق فی‌کلمات **القرآن‌الکریم**، ج۶

الوانی، سیدمهدی(۱۳۶۹)؛ **تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی دولتی**، تهران: سمت.

جاسبی، عبدالله(۱۳۷۸)؛ **مباحثی از مدیریت اسلامی ۱۳۸۰**، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی

جرجانی، میرسیدشریف(۱۳۷۵ق)**؛ التعریفات**، قاهره.

جوادی‌آملی، مرتضی(۱۳۷۲)؛ «نحوهٔ سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در مدیریت اسلامی»، **فصلنامهٔ مدیریت دولتی**، ش۲۳.

رابینز، استیفن پی(۱۳۷۶)؛ **مبانی رفتار سازمانی**، مترجم: سیدمحمد اعرابی، علی پارساییان، ۱۳۸۹، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رضایی‌زاده، محمود و مهاجری، علی‌اکبر(۱۳۸۵)؛ **مهارت‌های مدیریت خویشتن**، تهران: مؤسسهٔ تحقیقات و آموزش مدیریت.

زارعی متین، حسن و کاویانی، محمدکاظم(۱۳۸۲)؛ «شاخص‌های رفتاری توکل و تأثیر آن بر عوامل بازدارندهٔ رفتاری تصمیم‌گیری مدیران»**، فرهنگ مدیریت**، سال اول، ش۱۴، ص۱۷تا۲۹.

فردوسی طوسی، ابوالقاسم(۱۳۷۹)؛ **شاهنامه**، براساس چاپ مسکو به‌کوشش سعید حمیدیان، چ۵، تهران: قطره،

قمی، شیخ‌عباس(۱۳۷۰)؛ **مفاتیح‌الجنان**، مترجم: مهدی الهی قمشه‌ای، تهران: مرکز نشر فرهنگی رجا.

کریتنر، رابرت و کینیکی، آنجلو(۱۳۷۴)؛ **مدیریت رفتار سازمانی**، مترجم: علی‌اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، تهران: پیام پویا.

کلانتری، بهروز، دانایی‌فر، حسن(۱۳۷۸)؛ «در جست‌وجوی پارادایمی برای مدیریت دولتی»، **فصلنامهٔ مصباح**، ش۲۹.

گاتز چاک، جک(۱۳۸۳)؛ **مدیریت بحران** (در بخش‌های دولتی و خصوصی)، مترجم: علی پارساییان، تهران: ترمه.

مجلسی، محمدباقر(۱۴۰۳ق)**؛ بحارالانوار**، ج۷۱، بیروت: دارالحیاء التراث العربی.

معانی‌الاخبار.

نصراصفهانی، محمدرضا و جعفری، طیبه(۱۳۸۸)؛ «رویکردی روان‌شناختی به هفت‌خان رستم و اسفندیار»، **پژوهشنامهٔ زبان و ادب فارسی (گوهر دریا)**، سال سوم، ش۴، پیاپی ۱۲، ص۱۳۳تا۱۵۶.

Booth ،Simon(1993); Crisis Management Strategy.Routledge.

Hwang, Peter. Lichtenthal, J. David(1999); Anatomy of organizational Crises. Institue for the Study of Business Markets (ISBM) Report 28. the Pensylvania: 13 :15

Mc Conkey ،Date.(1987); “Planning for Uncertainty”, Business Horizons Journal. Vol 30 : 40 :45.

Wei ،WU.Shiyn ،DAL.(2001); A Comparative Study of Crisis Management Planning in Singapore and Hong Kong.Faculty of Business Administration. National University of Singapore: 4 :5.